VALVE®

GUIDA PER I NUOVI DIPENDENTI

VALVE®

GUIDA PER I NUOVI DIPENDENTI

Una fantastica avventura
per scoprire cosa fare
quando non c'è nessuno
a dirti cosa fare

PRIMA EDIZIONE
2012

VALVE
PRESS

Dedicata alle famiglie
di tutti i dipendenti di Valve.

Grazie per il vostro aiuto
nel rendere questo posto incredibile.

Indice

Prefazione

Era il 1996 quando ci siamo lanciati nell'impresa di creare giochi grandiosi, ma già allora sapevamo che era necessario prima di tutto creare un ambiente che potesse alimentare questa grandiosità. Un ambiente in cui a persone con talenti straordinari viene data la possibilità di fare arrivare nelle mani di milioni di persone ciò che sanno fare meglio, senza troppi ostacoli. Questo manuale racchiude brevemente i nostri principi guida. Valve continua a crescere, e la nostra speranza è che questi principi siano utili a tutte le persone che si uniscono a noi. Se sei arrivato da poco in Valve, ti diamo il nostro benvenuto. Gli obiettivi di questa guida sono importanti, ma saranno le tue idee, il tuo talento e la tua energia a rendere Valve eccezionale. Grazie di essere qui. Creiamo qualcosa di grandioso.

Prima edizione: Marzo 2012

Valve Corporation
Bellevue, Washington USA
www.valvesoftware.com

Ideato da Valve
Tipo di carattere: ITC New Baskerville

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Come usare questa guida

Lo scopo di questa guida non è parlare dei *fringe benefit*, di come configurare la tua postazione di lavoro o di dove trovare il codice sorgente. I metodi di lavoro di Valve possono sembrare poco chiari, all'inizio. Questa guida parla delle scelte che dovrai fare e di come affrontarle. In pratica, spiega come evitare di andare in panico ora che sei qui.

Per maggiori informazioni sugli aspetti più pratici, puoi consultare l'intranet di Valve (**http://intranet**). Lì puoi, tra le altre cose, cercare dettagli sulla creazione di un *depot* di Steam o verificare se gli occhiali da vista sono coperti dal tuo piano Flex Spending.

Questa guida è presente sull'intranet, e puoi modificarla. Una volta che l'avrai letta, potrai aiutarci a migliorarla per i nuovi assunti. Puoi suggerire nuove sezioni, modificare quelle esistenti o aggiungere voci al Glossario. Se non te la senti di modificarla, puoi aggiungere dei commenti o dei suggerimenti in forma di nota. Li rivedremo collettivamente e li inseriremo nelle prossime revisioni.

1

Benvenuto in Valve

Il primo giorno



Fig. 1-1

Eccoti qui. Hai superato i colloqui, hai firmato i contratti, e finalmente sei arrivato in Valve. Congratulazioni, e benvenuto.

Valve ha un modo di fare le cose assolutamente unico, che renderà questa esperienza professionale la migliore della tua vita, ma forse ti ci vorrà un po' di tempo per abituarti ai nostri metodi. Questa guida è stata scritta da chi si è già trovato nella tua situazione, e vuole semplificare il più possibile i tuoi primi mesi qui.

Informazioni importanti su Valve



Fig. 1-2

Valve si finanzia da sola. Non abbiamo mai accettato finanziamenti esterni. Fin dall'inizio questa scelta è stata fondamentale, perché ci permette di mantenere una totale libertà nella gestione della società e nelle nostre *business practice.*

Valve è titolare della proprietà intellettuale. Questa situazione non è per niente diffusa nel nostro settore o tra la maggior parte delle società che producono contenuti per l'intrattenimento. Non siamo sempre stati titolari della proprietà intellettuale ma, grazie a una disputa legale con il nostro primo publisher dopo l'uscita di *Half-Life*, ora lo siamo. Questo ci permette di prendere le decisioni sui nostri prodotti in completa libertà.

Valve è più di una società di videogiochi. Siamo nati come una società di videogiochi piuttosto tradizionale. E lo siamo ancora, ma ora ci concentriamo anche su moltissime altre cose. È

un'ottima cosa, perché ci permette di creare giochi migliori e di diversificare. Siamo una società che si occupa di intrattenimento. Una società di software. Una società che offre una piattaforma. Ma soprattutto, siamo una società fatta di persone con una vera e propria passione per i prodotti che creiamo.

Benvenuto a Flatlandia

La gerarchia è ottima quando si tratta di mantenere una prevedibilità e una ripetitività. Semplifica le pianificazioni e facilita il controllo di grandi gruppi di persone dall'alto verso il basso. Per questo è così importante nelle organizzazioni militari.

Ma se sei una società di intrattenimento che ha passato gli ultimi dieci anni facendo di tutto per assumere le menti più innovative, intelligenti e di talento al mondo, metterle sedute a una scrivania e dare loro ordini su cosa fare significa buttare al vento il 99% del loro valore. Vogliamo degli innovatori, e per averli dobbiamo mantenere un ambiente di lavoro dove possano prosperare.

Ecco perché Valve è piatta, il che vuol dire che non c'è un management e nessuno lavora "sotto" nessun altro. Abbiamo un fondatore/presidente, ma neanche lui è il nostro manager. Hai tu il timone della società, e devi dirigerla verso le opportunità e lontano dai rischi. Hai il potere di approvare progetti. Hai il potere di fare uscire prodotti.

Una struttura piatta rimuove tutte le barriere organizzative tra

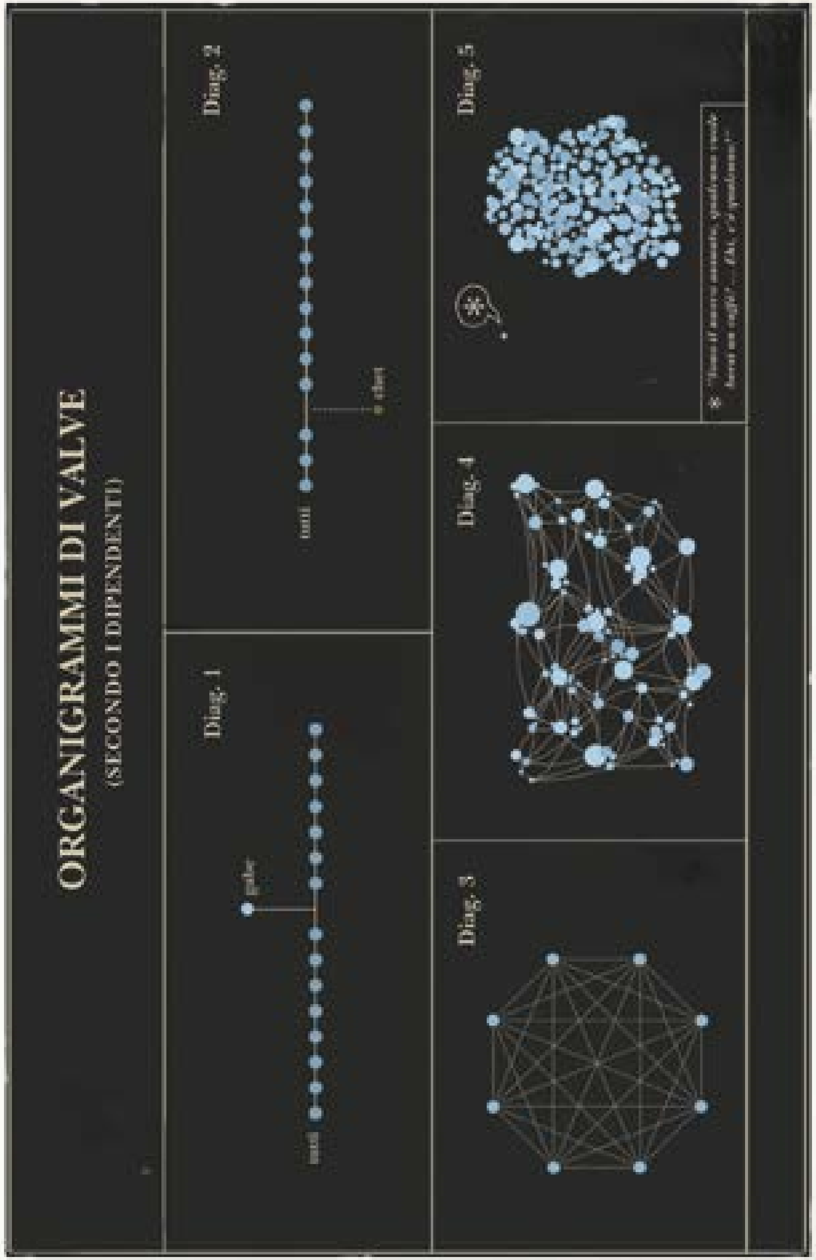


Fig. 1-3

il tuo lavoro e il cliente che ne usufruisce. Tutte le società dicono che “il cliente è il capo”, ma qui non c’è niente di più vero. Non c’è nessun ostacolo burocratico che possa impedirti di capire da solo cosa vogliono i clienti, e di decidere di darglielo.

Se in questo momento stai pensando “Wow, mi sembra una bella responsabilità”... beh, hai ragione. Ecco perché le assunzioni sono assolutamente la cosa più importante di cui ti occuperai in Valve (*vedi “Le assunzioni”, alla pagina 43*). Ogni volta che condurrai un colloquio con un potenziale dipendente, non dovrai chiederti soltanto se questa persona ha del talento o sa lavorare in squadra, ma anche se sarebbe in grado di dirigere questa società, nel vero senso della parola. Perché è questo che farà.

Perché la tua scrivania ha le ruote? Pensa alle ruote come a un simbolo. Sono lì per ricordarti di pensare sempre a dove potresti andare per essere più utile. Ma in realtà sono anche molto tangibili, perché effettivamente ti permettono di spostare la tua scrivania dove vuoi.

Come vedrai, le persone qui si spostano spesso. A volte interi team spostano le proprie scrivanie per avvicinarle. Non c’è una struttura organizzativa che ti impedisca di avvicinarti alle persone a cui puoi essere maggiormente d’aiuto, o che possono esserlo per te.

Il fatto che tutti si spostino in continuazione all’interno della società rende difficile trovare le persone. Ecco perché abbiamo l’indirizzo **http://user**. Dagli un’occhiata. Sappiamo dove ti trovi in base alla presa di corrente a cui attacchi la tua macchina, quindi puoi usare questo sito per consultare una mappa e trovare chi vuoi.

* Vedi pag 18, Fig. 2-2

2

L’inizio

Il primo mese

Bene, hai deciso dove mettere la tua scrivania. Sai dov'è la macchinetta del caffè. Sei anche abbastanza sicuro di sapere il nome di quel tizio con cui hai parlato. Non sei più in panico. Anzi, sei pronto per andare al lavoro stamattina, fare la punta alle matite, accendere il computer, e... E poi cosa?

La prossima sezione ti spiegherà come capire su cosa lavorare. Imparerai come funzionano i progetti, come funzionano i cabal e come vengono portati a termine i prodotti di Valve.

A cosa lavorare

Perché devo scegliere io i progetti a cui lavorare?

Ci hanno detto che altre società chiedono ai dipendenti di allocare una percentuale del proprio tempo a progetti gestiti in autonomia. In Valve, questa percentuale è il 100%.

Dato che Valve è piatta, nessuno dice alle persone che devono entrare a far parte di un progetto. Sarai tu a decidere a cosa lavorare dopo che ti sarai posto le giuste domande (di cui parleremo più avanti). I dipendenti esprimono il loro voto a sfavore di un progetto lasciando la stanza (senza dimenticare di portarsi via la scrivania). I progetti più solidi sono quelli in cui le persone vedono un valore evidente, e in questi casi è facile trovare chi voglia lavorarci. Quindi si presentano continuamente opportunità di lavoro interne.

Se lavori qui, significa che sai fare bene il tuo lavoro. Le persone vorranno farti lavorare ai loro progetti, e si sforzeranno di convincerti a farlo. Ma la decisione sarà tua. A volte ti ritroverai ad augurarti che ci sia una sola persona a suggerirti cosa potresti fare, anziché centinaia.

Come faccio a decidere a cosa lavorare?

Decidere a cosa lavorare può rivelarsi una delle parti più difficili del tuo lavoro in Valve perché, come ormai avrai capito, non sei stato assunto per ricoprire una carica ben precisa. Sei stato assunto per guardarti sempre in giro e decidere di volta in volta dove il tuo lavoro può essere più utile. Alla fine di un progetto, potresti trovarti molto lontano da quella che pensavi fosse la tua area di competenze principali.

Non ci sono regole precise per scegliere un progetto o un'attività in Valve. Quello che potrebbe aiutarti è rispondere a domande come queste:

- Di tutti i progetti in corso in questo momento, qual è la cosa di maggior valore a cui posso lavorare?
- Quali progetti avranno un maggiore impatto diretto sui nostri clienti? Che benefici può apportare a loro il mio lavoro?
- Per caso Valve non sta facendo qualcosa che dovrebbe fare?
- Cosa c'è di interessante? Cosa ha l'aria di dare soddisfazione? Cosa fa maggiormente leva sui miei punti di forza?

Come faccio a sapere che progetti ci sono in corso?

Ci sono degli elenchi di progetti in corso, ma il modo migliore è sicuramente chiedere alle altre persone. Puoi chiedere a chi preferisci. Così facendo, scoprirai cosa sta succedendo nell'azienda e i tuoi colleghi scopriranno qualcosa su di te. A molte persone in Valve interessa e serve sapere cosa sei bravo a fare, cosa ti preoccupa, in cosa hai esperienza, cosa ti interessa e così via. E l'unico modo per spargere la voce è dire tutte queste cose alle persone. Quindi, mentre ti orienti e cerchi di scoprire di più sui progetti, stai anche facendo sapere qualcosa di te a un buon numero di persone.

Entra in un team che porta a termine un progetto

Hai qualche idea su come Valve dovrebbe cambiare il modo in cui diffondiamo internamente le notizie sulla situazione della società e dei progetti? Ottimo. Procedi. Nel frattempo, la sedia accanto alla scrivania di chiunque è sempre libera, quindi sieditici spesso.

Obiettivi a breve termine e obiettivi a lungo termine

Dato che ognuno di noi ha la responsabilità di dare delle priorità al proprio lavoro, che siamo tutti coscienziosi e che vogliamo renderci utili, come individui tendiamo ad avvicinarci a progetti che rappresentano un guadagno alto, misurabile e tangibile per l'azienda. Per questo, quando c'è un'evidente opportunità di raggiungere un obiettivo economico a breve termine che comporti un guadagno, tutti vogliamo sfruttarla. Allo stesso modo, quando ci troviamo di fronte a un problema o a un pericolo che comporta dei costi,

non è facile non prendere provvedimenti immediati.

Tutto questo sembrerebbe essere giusto, e spesso lo è, ma a volte ci sono dei risvolti negativi da tenere ben presenti. Infatti, se non si presta la dovuta attenzione, a causa di queste tendenze potremmo ritrovarci a passare in continuazione da un'opportunità o pericolo a breve termine all'altro, continuando a reagire a qualcosa invece di essere proattivi.

In questo senso, la nostra mancanza di una struttura tradizionale crea delle responsabilità molto importanti. Ognuno di noi infatti deve sforzarsi di concentrarsi su quelli che pensiamo debbano essere gli obiettivi a lungo termine della società.

Qualcuno mi ha detto che dovrei (o non dovrei) lavorare a X. E questa persona è qui da un sacco di tempo!

La reazione più giusta in questo caso è quella di continuare a chiederti se i tuoi colleghi abbiano ragione o meno. Approfondisci la conversazione. Non cambiare i tuoi obiettivi se sei convinto che siano quelli giusti. Verifica le tue supposizioni. Coinvolgi altre persone. Ascolta. Non credere che nessuno abbia autorità sulle decisioni che stai prendendo. Nessuno ha questa autorità. Quello che hanno, probabilmente, è una serie di preziose esperienze da cui puoi imparare qualcosa, informazioni o dati che tu non hai, o notizie sulle ultime novità. Quando si tratta del risultato, ricordati che nessun altro è al timone, solo tu e i clienti di Valve per cui stai lavorando. Fai quello che è giusto per loro.

Girano molti racconti su come Gabe abbia preso da solo delle decisioni molto importanti, per esempio quella di assumere l'intero team di *Portal I* seduta stante dopo solo mezza riunione. Sebbene ci siano casi, come questo esempio, in cui questo tipo di decisione si è rivelata vincente, non è questa la normalità in Valve. Se lo fosse, tutta la nostra forza risiederebbe solo in Gabe o in chiunque faccia il manager, e sarebbero loro a prendere le decisioni importanti per noi. Gabe è il primo ad ammettere che molto spesso potrebbe sbagliarsi, quindi non è il caso di procedere così. Le sue decisioni e le sue richieste vengono sottoposte allo stesso scetticismo e alle stesse analisi di quelle di chiunque altro (quindi, se ti chiede di inserire un coltello personalizzato in *Counter-Strike*, puoi anche dire di no).

Indipendentemente dal gruppo di cui fai parte, dal fatto che tu stia creando i server di Steam, traducendo articoli dell'assistenza o realizzando il milionesimo cappello per *Team Fortress 2*, questo è l'approccio giusto. È essenziale esserne convinti, quindi lo ripeteremo più volte in questa guida.

E tutte le cose di cui non riesco a occuparmi?

In questo tipo di ambiente, è normale avere costantemente l'impressione di non stare facendo abbastanza: per ogni attività a cui deciderai di dedicarti, ce ne saranno decine che non riuscirai a seguire. Fidati, è del tutto normale. Nessuno si aspetta che tu riesca a dedicarti a ogni singola opportunità che ti trovi davanti. Vogliamo invece che tu impari a scegliere quelle più importanti a cui lavorare.

Come fa Valve a decidere a cosa lavorare?

Nello stesso modo in cui prendiamo tutte le altre decisioni: aspettando che qualcuno decida che è la cosa giusta da fare, e permettendogli di coinvolgere altre persone con cui lavorare. Quando si tratta di prendere questo tipo di decisioni, ci fidiamo l'uno dell'altro. Nel tempo, questa fiducia è stata premiata più e più volte.

Ma non confidiamo semplicemente nel fatto di essere in gamba: mettiamo anche costantemente alla prova le nostre decisioni. Ogni volta che ci inoltriamo in un territorio sconosciuto, quello che scopriamo contraddice le nostre previsioni molto più spesso di quanto vorremmo ammettere. Abbiamo scoperto che è essenziale, ogni qualvolta è possibile, evitare di muoversi sulla base di supposizioni, teorie non provate o saggezza popolare.

Tutti all'interno della società affrontano queste prove: dallo sviluppo dei giochi alle assunzioni, fino alle vendite su Steam. Fortunatamente, Steam è una piattaforma fantastica per imparare qualcosa sul business. Il suo scopo è quello di fungere da piattaforma di servizi/intrattenimento per i nostri clienti, ma allo stesso tempo è anche un canale di comunicazione costante tra noi e loro.

Le ovvietà consolidate sulle vendite, il marketing, la regionalità, la stagionalità, internet, i comportamenti degli acquirenti, il game design, l'economia, le assunzioni, ecc. si sono dimostrate sbagliate più spesso del previsto. Per questo

abbiamo imparato che, praticamente per qualsiasi decisione presa, è importante poter misurare, prevedere e analizzare i risultati.

Le assunzioni possono essere un processo difficile per quanto riguarda strumenti e misurazioni. Sebbene abbiamo sempre cercato di essere molto razionali sulle modalità con cui assumiamo, negli anni abbiamo scoperto che c'è decisamente la possibilità di migliorare. Ci siamo sforzati molto di rendere le assunzioni più prevedibili, misurabili e soggette all'analisi. Si tratta di un processo che molti considerano un'arte "delicata", perché ha a che vedere con le persone, la personalità, il linguaggio e le sfumature; ma in realtà c'è ampio spazio per una buona dose di scienza. Nonostante questo, non abbiamo ancora affidato il tutto ai robot, per ora (*vedi "Le assunzioni", alla pagina 43*).

La prossima volta che Valve decide X, posso essere incluso?

Sì. Non c'è nessun cabal segreto che prende tutte le decisioni. Indipendentemente dal progetto in questione, ritieniti invitato. Tutto quello che devi fare è (1) cominciare a lavorarci, o (2) cominciare a parlare con le persone che pensi ci stiano già lavorando, per scoprire come puoi renderti utile. Verrai coinvolto volentieri; non c'è nessun processo di approvazione o processo burocratico da seguire. Anzi, è tutto il contrario: inserirti dove pensi di dover essere è il tuo lavoro.

I team, gli orari e l'ufficio

I cabal

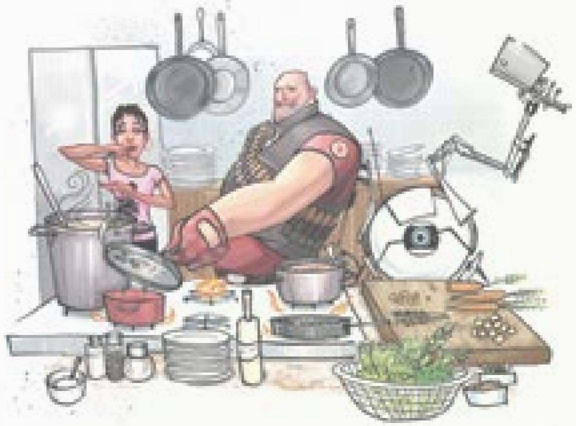


Fig. 2-1

I cabal sono semplicemente dei team di progetto multidisciplinari. Fin dai primi tempi, all'interno di Valve ci siamo organizzati in modo autonomo formando questi gruppi, che sono per lo più temporanei. Il loro scopo è quello di fare uscire un prodotto o una funzionalità importante. Come qualsiasi altro gruppo o obiettivo all'interno della società, si formano autonomamente. Le persone decidono

Per saperne di più, puoi leggere l'articolo sui cabal di Ken Birdwell. Descrive come sono nati e l'importanza che hanno avuto per noi: **http://tinyurl.com/ygam86p**.

di unirsi a un gruppo se reputano il lavoro del gruppo in questione abbastanza importante da lavorarci.

I team lead

Spesso capita che qualcuno emerga come “lead” di un progetto. Il ruolo di queste persone non è però un tipico ruolo manageriale. Nella maggior parte dei casi, svolgono più che altro la funzione di camera di compensazione per le informazioni. Hanno in testa un quadro completo delle informazioni sul progetto, e quando c’è da prendere una decisione le persone si confrontano con loro. I lead sono al servizio del team, e allo stesso tempo ne costituiscono il centro.

La struttura viene da sé

A seconda delle necessità, i team di progetto spesso hanno una struttura interna temporanea. Nonostante le persone in Valve non abbiano ruoli professionali fissi o non ci siano limitazioni alle responsabilità di ognuno, spesso è chiaro qual è il “lavoro” che va svolto in un determinato giorno. Insieme ai colleghi, ognuno crea per sé il profilo di un ruolo professionale che può servire a raggiungere gli obiettivi del team. Questo profilo cambia insieme agli obiettivi, ma la struttura temporanea permette di avere una visione condivisa di quello che ci si aspetta gli uni dagli altri. Se qualcuno passa a un altro gruppo o le priorità del gruppo cambiano, ogni persona assume un ruolo completamente diverso a seconda delle nuove necessità che si creano.

Valve non esclude a priori qualsiasi tipo di struttura aziendale. Piuttosto, vede la struttura come qualcosa che può presentarsi in molte forme e in modo temporaneo. I problemi nascono quando la gerarchia o le divisioni codificate del lavoro non vengono create dai membri del gruppo, o quando durano per periodi troppo lunghi. Crediamo che queste strutture finiscano inevitabilmente per seguire scopi propri, invece di concentrarsi sulla soddisfazione dei bisogni dei clienti di Valve. La gerarchia comincia poi a rinforzare la sua stessa struttura tramite l’assunzione di persone che ne entrano a far parte, e che vengono assunte per occupare ruoli subordinati e di sostegno. Inoltre, i membri di una gerarchia sono incentivati a seguire la ricerca di una rendita, sfruttando a loro vantaggio la struttura di potere invece di concentrarsi sul fornire valore ai clienti.

Gli orari

A volte capita che qualcuno scelga di lavorare più ore del normale, soprattutto quando qualcosa di grosso è sul punto di uscire. Normalmente, però, se gli straordinari sono necessari per lunghi periodi sono segno di grossi problemi di pianificazione o comunicazione. Quando questa situazione si verifica in Valve, la consideriamo un segnale di qualcosa che va rivalutato e corretto. Se, guardandoti in giro, ti chiedi perché non ci siano persone che dormono in ufficio a causa del carico di lavoro, sappi che la risposta è molto semplice. La

(continua alla pagina 19)

Fig. 2-2 Come spostare la tua scrivania



1. Stacca i cavi dalla presa di corrente
2. Sposta la scrivania
3. Riattacca i cavi alla presa di corrente
4. Riprendi a lavorare

cosa su cui ci concentriamo di più è assumere persone brave nel loro lavoro, e vogliamo che rimangano con noi e riescano a stabilire un buon equilibrio tra lavoro, famiglia, e tutto ciò che conta nella loro vita.

Se ti capita di fermarti in ufficio per molte ore in più del dovuto, o in generale pensi che qualcosa non funzioni nell'equilibrio che si è creato, assicurati di sollevare il problema con chiunque pensi possa essere d'aiuto. A Dina piace un sacco obbligare la gente ad andare in vacanza, quindi lei potrebbe essere la persona giusta a cui rivolgersi.

L'ufficio

A volte, quello che succede in ufficio ti sembrerà troppo bello per essere vero. Se un bel mattino ti ritrovi a passeggiare tra i corridoi con un piatto di frutta fresca in una mano e un ottimo caffè nell'altra, mentre porti la tua biancheria a lavare per poi andare nella sala massaggi, ricorda che non c'è niente di cui preoccuparsi. Sono tutte cose a tua disposizione, quindi non c'è niente che non va. E non pensare che qualcuno ti giudichi perché ne approfitti... stai tranquillo! Quando torni dal massaggio, fermati pure a giocare a freccette o a sudare un po' nella palestra di Valve; non vuol dire che faremo la fine di una qualsiasi startup del campo informatico del 1999 o giù di lì. I banchetti a base di caviale invece sono segno che qualcosa non va. Se vedi del caviale in giro, sei autorizzato ad andare in panico.

Rischi

Cosa succede se sbaglio?

Nessuno è mai stato licenziato da Valve per aver commesso degli errori. Non è il nostro modo di operare. Darti la libertà di sbagliare è una delle caratteristiche della società; non potremmo avere delle aspettative così alte sulle persone se le penalizzassimo quando sbagliano. Anche gli errori più costosi, o quelli che hanno un'alta visibilità, sono considerati come opportunità di imparare. Gli errori sono sempre qualcosa che si può risolvere o a cui c'è un rimedio.

Sbagliare è un ottimo modo per scoprire che le tue supposizioni erano sbagliate, o che la tua visione del mondo non era quella giusta. L'importante è modificare quella visione e passare a una migliore. Trova il modo di mettere alla prova le tue convinzioni. Non avere mai paura di fare un esperimento o di ottenere più informazioni.

Tutto questo serve a fare delle previsioni e a pronosticare gli insuccessi. Poniti domande come "Cosa mi aspetto che succeda se ho ragione?", o "Cosa mi aspetto che succeda se mi sbaglio?". Dopodiché, chiediti: "E cosa sta succedendo?". Se succede qualcosa di completamente imprevisto, prova a capire perché.

Ci sono comunque errori considerati gravi. Ripetere gli stessi sbagli più volte, per esempio. Oppure non ascoltare i clienti o i colleghi prima o dopo un insuccesso. I dati effettivi non vanno mai ignorati, soprattutto quando ti dicono che stai sbagliando.



Fig. 2-3

Fig. 2-4 Come rimanere informato



1. Parla con qualcuno in una riunione
2. Parla con qualcuno in ascensore
3. Parla con qualcuno in cucina
4. Parla con qualcuno in bagno

E cosa succede se sbagliamo TUTTI?



Fig. 2-5

Se tutti i dipendenti prendono le proprie decisioni in autonomia, come fa a non crearsi il caos? Come fa Valve ad assicurarsi che la società stia andando nella giusta direzione? Quando tutti sono al volante, è naturale avere paura che uno di noi mandi l'auto fuori strada.

Negli anni abbiamo imparato che la nostra capacità collettiva di affrontare le sfide, approfittare delle opportunità e reagire ai pericoli è molto maggiore quando la responsabilità di tutte queste azioni è distribuita nel modo più equo possibile. Il che significa distribuirla tra tutti i singoli individui nella società.

Ognuno di noi è portavoce del nostro rapporto a lungo termine con i nostri clienti. I clienti ci osservano fare errori, a volte errori con una visibilità molto alta. A volte si

arrabbiano con noi. Nonostante questo, dato che quello che ci sta più a cuore sono loro, hanno fiducia nel fatto che le cose miglioreranno, e che se commettiamo degli errori non è perché stiamo cercando di approfittarci di qualcuno.

3

Come sto andando?

I tuoi colleghi e il tuo rendimento

Abbiamo due metodi ufficiali per valutarci a vicenda: le *peer review* (valutazioni fornite dai colleghi) e lo *stack ranking* (una sorta di classifica). Le peer review sono pensate per fornire e ricevere un feedback utile su come crescere e dare un migliore contributo individuale. Lo stack ranking è soprattutto un metodo per regolare la retribuzione. Entrambi i processi si basano sulle informazioni raccolte tra i tuoi colleghi.

Peer review

Tutti abbiamo bisogno di ricevere un feedback sul nostro rendimento. Ci serve per migliorare e per avere conferma che non stiamo andando nella direzione sbagliata. Una volta all'anno tutti ci diamo a vicenda un feedback sul nostro lavoro. Al di fuori di queste valutazioni ufficiali, possiamo semplicemente chiedere un feedback a chi ci sta intorno, quando serve.

Esiste un metodo per lo svolgimento di queste review. Un gruppo di persone (che cambia ogni volta) organizza dei colloqui con tutti i dipendenti; chiede a ciascuno con chi ha lavorato dall'ultima volta che si sono svolte le valutazioni e com'è andato il lavoro con le persone con cui ha collaborato. L'obiettivo del feedback è quello di fornire alle persone delle informazioni che le aiuteranno a crescere. Per questo il

feedback più utile è quello che dà delle istruzioni e dei consigli precisi, e che può essere messo in pratica da chi lo riceve.

Il feedback viene poi raccolto, organizzato, reso anonimo e inviato a ogni singola persona valutata. Usare la forma anonima per fornire un feedback ha dei pro e dei contro, ma crediamo che sia il modo migliore per far arrivare a ogni persona le informazioni più importanti. Se vuoi fornire a qualcuno il tuo feedback prima che abbiano luogo le peer review, puoi farlo. Anzi, farlo più spesso e al di fuori dei limiti delle valutazioni ufficiali è un'ottima cosa.

Quando si fornisce un feedback nell'ambito di una peer review, è utile tenere presente le stesse categorie usate nello stack ranking, perché aiutano a misurare concretamente il contributo che secondo noi una persona apporta.

Stack ranking (e retribuzione)

Nell'ambito dell'altra valutazione che ha luogo ogni anno, ci mettiamo a confronto con i nostri colleghi creando una classifica. A differenza delle peer review, che generano informazioni destinate a ogni singolo individuo, lo stack ranking ha lo scopo di ottenere più informazioni su chi sta dando un contributo maggiore all'azienda, e di conseguenza di regolare la retribuzione di ogni persona in rapporto alla sua effettiva importanza.

Gli stipendi che Valve paga ai suoi dipendenti sono molto alti rispetto alla media del settore. La nostra redditività per

Fig. 3-1 Come lavorare senza un capo



1. Fatti venire un’ottima idea
2. Parlane con un collega
3. Lavorateci insieme
4. Portate a termine il lavoro!

ogni dipendente è più alta di quella di Google, Amazon o Microsoft, e per questo crediamo fermamente che la cosa giusta da fare sia far rientrare il più possibile di questi soldi nelle tasche dei dipendenti stessi. Se Valve ti paga meno del contributo che dai, qualcosa non va. Ma qualcosa non va anche se chi lavora qui viene pagato più del contributo che dà.

Per questo l’obiettivo di Valve è fornirti la retribuzione “giusta”. Solitamente siamo molto flessibili con i nuovi dipendenti: diamo loro la possibilità di avanzare delle richieste in termini di stipendio e facciamo il possibile per accontentarli. In seguito, la retribuzione viene regolata affinché rispecchi le valutazioni interne fornite dai colleghi. Ecco cosa intendiamo quando diciamo retribuzione “giusta”: pagare qualcuno a seconda del loro contributo (giudicando nel miglior modo possibile in base alle opinioni dei colleghi).

Se pensi che la tua retribuzione non sia giusta per il lavoro che fai, solleva il problema. In Valve, questo tipo di conversazioni è sorprendentemente semplice e diretto. Gli aggiustamenti della retribuzione normalmente avvengono all’interno del processo qui descritto, ma parlare è sempre la cosa giusta da fare, se c’è un problema. Preoccuparti per il tuo livello di retribuzione senza avere nessuna informazione esterna su come è stato definito è costoso sia per te che per Valve.

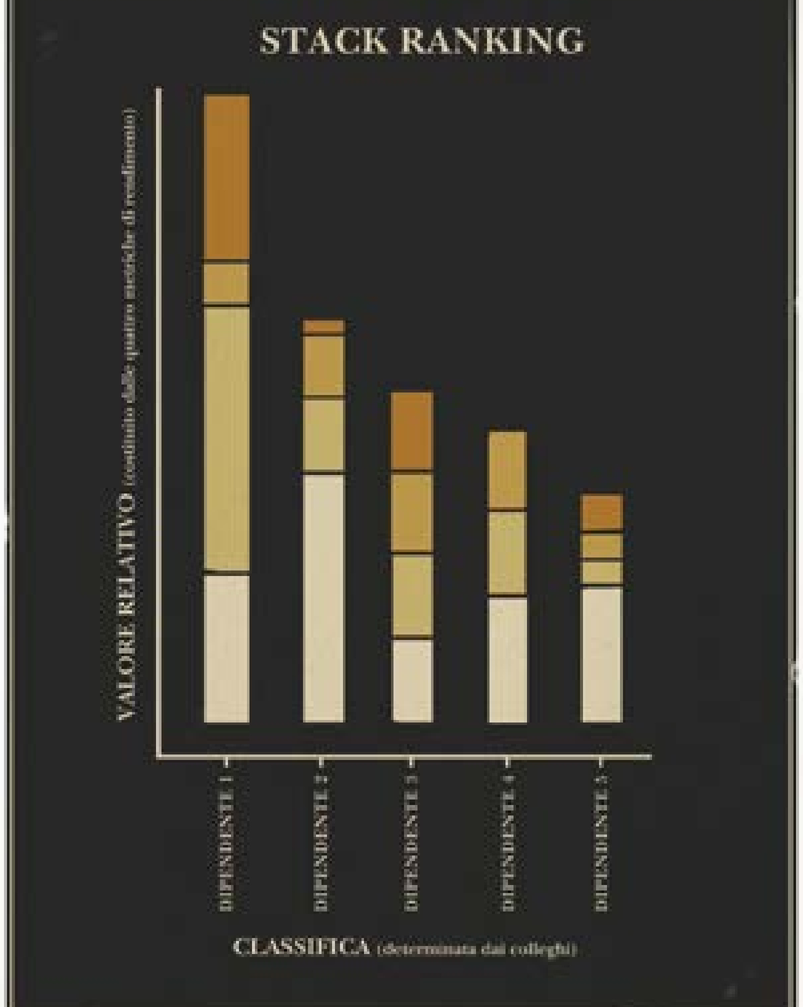
Uno degli aspetti fondamentali per Valve in questo processo è l’eliminazione dei preconcetti. Crediamo che i nostri colleghi siano le persone che possono giudicare meglio il nostro valore individuale. La nostra struttura piatta

elimina una parte dei preconcetti che sarebbero presenti in altri sistemi di valutazione tra dipendenti, e il nostro processo di stack ranking è pensato per eliminare quelli che rimangono, nella misura maggiore possibile.

Ogni gruppo di progetto/prodotto deve stilare una classifica dei propri membri. Valutare sé stessi non è richiesto, quindi dividiamo i gruppi in più parti, e ogni parte valuta le altre persone. La classifica è basata sulle quattro metriche riportate di seguito:

1. Livello di competenza/Competenza tecnica
Quanto sono difficili e importanti i problemi che risolvi? Che livello di criticità possono avere i problemi che ti vengono affidati? Sei in grado di risolvere un certo tipo di problema, di ottenere un certo tipo di prodotto artistico, di contribuire al design, alla storia, alla musica, ecc. in modo assolutamente unico (rispetto al resto dell'azienda, al resto del settore, ecc.)?

2. Produttività/Risultati
Quanto del lavoro che hai completato era importante e avrebbe potuto uscire (ma non è necessariamente uscito)? Lavorare una grande quantità di ore non è per forza indice di produttività. Anzi, oltre un certo limite denota inefficienza. È più importante saper mantenere un buon equilibrio tra lavoro e vita privata, e saper usare il proprio tempo in ufficio in modo efficiente, senza dover lavorare giorno e notte.



Lo stack ranking è il risultato di quattro categorie di valore che sono, in ordine sparso: Livello di competenza/Competenza tecnica, Produttività/Risultati, Contributo al gruppo e Contributo al prodotto. Queste categorie hanno tutte la stessa importanza per Valve, ma in ogni persona sono presenti in proporzioni diverse.

Fig. 3-2

3. Contributo al gruppo
Quanto è importante il tuo contributo nel processo dello studio, nelle assunzioni, nell'integrazione delle persone nel team, nel miglioramento del workflow, nel dare valore ai tuoi colleghi, o nella creazione di strumenti che gli altri utilizzeranno? In generale, contribuire al gruppo significa arrivare a un compromesso a discapito del proprio contributo individuale. Farsi avanti e rivestire il ruolo di leader può far guadagnare punti a livello di contributo al gruppo, ma non garantisce né dà diritto a una valutazione più alta. È semplicemente un ruolo che si riveste in determinate occasioni.

4. Contributo al prodotto
Quanto contribuisci, quando si considera un ambito più vasto rispetto alle tue competenze principali? Quanta parte del tuo lavoro influisce sul prodotto? Che influenza hai avuto nella corretta attribuzione delle priorità del lavoro o nello scambio delle risorse? Riesci a prevedere la reazione che avranno i clienti rispetto alle decisioni che prendiamo? Cose come essere un buon tester o essere bravo a scovare i bug durante il processo di produzione rientrano in questa categoria.

Definendo queste categorie e mettendole alla base del processo di stack ranking, la società dichiara apertamente che sono queste le cose che contano. Crediamo che queste categorie offrano una vasta gamma di modi in cui contribuire e apportare valore alla società.

Una volta terminata la classifica interna del gruppo, le informazioni vengono raggruppate a livello aziendale. In questa guida non vedremo i dettagli di questa metodologia. Esiste una pagina wiki su peer review e stack ranking, che fornisce maggiori dettagli su ciascun processo.

Fig. 3-3 Come partecipare al viaggio aziendale



1. Trova qualcuno a cui affidare i tuoi gatti
2. Sali sul nostro volo charter
3. Rilassati a bordo piscina
4. Continua a rilassarti a bordo piscina

4

Scegli la tua avventura

I primi sei mesi

Hai risolto le questioni pratiche. Ora vuoi fare qualcosa di più che essere semplicemente produttivo nelle attività quotidiane: sei pronto ad aiutare nel dare forma al tuo futuro, e a quello di Valve. Sia il tuo sviluppo professionale che la crescita di Valve sono nelle tue mani. Ecco qualche suggerimento su come andare verso il successo.

Ruoli



Fig. 4-1

Ormai avrai capito che i ruoli in Valve sono fluidi. Nessuno ricopre un ruolo specifico, con un titolo. È qualcosa di voluto, che serve a rimuovere le limitazioni dettate da un'organizzazione. Ma in effetti, per comodità, in qualche

modo definiamo gli altri e noi stessi. In particolare, le persone che lavorano con interlocutori al di fuori di Valve usano vari titoli per riferirsi al proprio ruolo, perché rende più facile il loro lavoro.

All'interno della società, invece, assumiamo tutti il ruolo più adatto al lavoro che ci aspetta. Siamo tutti dei designer. Tutti possiamo mettere in discussione il lavoro degli altri. Tutti possiamo coinvolgere qualcuno nel nostro progetto. Tutti abbiamo la funzione di "strategist", vale a dire che dobbiamo capire cos'è la cosa giusta per i nostri clienti. Tutti dobbiamo fare analisi, misurazioni, previsioni e valutazioni.

Una delle dimostrazioni pratiche di questi ideali è la lista di riconoscimenti che inseriamo nei nostri giochi: non è nient'altro che un lungo elenco di nomi in ordine alfabetico. È qualcosa che abbiamo deciso di fare quando abbiamo portato a termine *Half-Life*, e siamo fieri di continuare a farlo ancora oggi.

Avanzamento e crescita

Dato che Valve non ha una struttura gerarchica tradizionale, capire se sia adatta alle tue aspettative di carriera può essere difficile. "Prima di arrivare in Valve, ero aiuto regista tecnico per l'animazione a Hollywood. Il mio obiettivo era di diventare regista entro cinque anni. Come faccio a fare passi avanti qui?"

Lavorare in Valve è un'opportunità di vedere la propria carriera crescere in modo efficiente e, spesso, molto rapido.

In particolare, ti dà la possibilità di ampliare l'insieme delle tue competenze, per uscire dalle limitazioni imposte dai ruoli in molte altre società.

La tua "carriera", quindi, è creata su misura per te. Avanza alla velocità esatta a cui tu riesci a crescere. Sei tu a gestire il



Fig. 4-2

tuo percorso, e in ogni momento puoi farti aiutare da chi hai intorno. Normalmente non abbiamo nessun tipo di strategia ufficiale di "sviluppo" dei dipendenti (corsi, affiancamento di un collega esperto, e così via), perché per i dipendenti senior non è efficace. Crediamo che le persone che possono ottenere un buon rendimento siano anche in grado di migliorarsi da sole, generalmente.

La maggior parte delle persone adatte a Valve, dopo un po' di tempo qui sono posizionate meglio di quanto non lo sarebbero mai state in qualsiasi altro posto.

Ampliare le tue competenze

Le persone che hanno più successo in Valve sono quelle che (1) hanno molte competenze in molte cose diverse e (2) sono esperti di alto livello in una disciplina più specifica *(Vedi "Le persone a T" alla pagina 46)*. Vista la diversità di talenti presenti in Valve, qui è facile acquisire delle competenze diverse da quelle per cui sei più preparato.

Gli engineer: il codice è solo l'inizio

Se sei stato assunto come software engineer, ora ti ritroverai circondato da un gruppo multidisciplinare di esperti in campi di ogni tipo: creativo, legale, finanziario, e persino della psicologia. Molte di queste persone sono probabilmente sedute nella tua stessa stanza ogni giorno, quindi hai moltissime opportunità di imparare. Usa questa situazione a tuo vantaggio ogni volta che puoi: più impari riguardo alle meccaniche, alla terminologia e all'analisi di altre discipline, più aumenta il tuo valore.

I non-engineer: programma o sii programmato

Il campo principale in cui opera Valve è la creazione di software. Ovviamente, ci sono varie discipline coinvolte nella realizzazione dei nostri prodotti, ma siamo comunque una

società che ruota intorno al concetto di engineering. Perché è proprio quello che sta alla base della creazione di software: la scrittura del codice. Se non è quella la tua specialità, va a vantaggio sia tuo che di Valve che tu ti impegni per quanto possibile a imparare qualcosa a riguardo. Non è necessario che tu diventi un engineer, e non sta scritto da nessuna parte che un engineer vale più di te. Ma aumentare le tue competenze in un campo molto tecnico non è mai una cattiva idea. Il risultato sarà che la quantità o la qualità dei tuoi contributi aumenterà, e quindi andrà ad avere maggior influenza sui clienti. Il che ti rende più importante.

5

Valve sta crescendo

Il tuo ruolo più importante

I concetti descritti in questa guida sembrano adatti a una piccola startup, ma non a una grande società con centinaia di dipendenti e miliardi di fatturato. La vera domanda è: tutte queste cose si adattano alla nostra crescita?

Finora, hanno dimostrato di sì. E crediamo che, con la dovuta attenzione, questo sistema funzionerà sempre meglio man mano che l'azienda si ingrandisce. Può sembrare difficile da capire, ma è la diretta conseguenza dell'assumere persone capaci ed esperte. D'altro canto, far sì che tutto funzioni non è un obiettivo semplice, e dipende in larga parte dall'attenzione continua che riponiamo nelle assunzioni. Se cominciamo a includere nella società persone che non sono in grado di ricoprire bene quanto noi ruoli da decision maker esperti, autonomi e motivati, molti degli argomenti trattati nella guida non saranno più così efficaci.

Non siamo perfetti quando si tratta di far circolare le informazioni tra tutti, e questo è un esempio di cambiamento avvenuto con la nostra crescita *(Vedi "C'è qualcosa che Valve non fa bene?" alla pagina 52).*

La nostra redditività per dipendente, però, sta salendo. Il che indica che ci stiamo ingrandendo nel modo giusto.

Il nostro tasso di crescita delle assunzioni è rimasto tra il 10 e il 15% all'anno per molto tempo. Nel 2010 abbiamo preso velocità e abbiamo raggiunto il 20% all'anno. Il 2011 ha tenuto il ritmo, in gran parte grazie a numerose assunzioni nell'Assistenza.

Non abbiamo un obiettivo di crescita. Vogliamo continuare ad assumere le persone migliori e ad allargare il nostro business il più in fretta possibile, partendo dal nostro staff attuale. Fortunatamente non dobbiamo prendere decisioni per quanto riguarda la crescita in base a pressioni esterne, ma solo in base ai nostri obiettivi, che possono essere sempre moderati dalla visione a lungo termine della nostra crescita come azienda. In conclusione, il nostro successo dipende dal mantenimento di standard molto alti nelle assunzioni.

Le assunzioni



Fig. 5-1

Gestire bene le assunzioni è la cosa più importante dell'universo, nient'altro è allo stesso livello. Le assunzioni sono più importanti dell'aria che respiriamo. Per questo, quando partecipi al processo di assunzione (prendendo parte ai colloqui o apportando delle modifiche innovative all'area delle assunzioni in generale) tutte le altre cose che stai facendo non contano più nulla e devono essere abbandonate!

Quando sei in Valve da poco tempo, partecipare al processo di selezione è importantissimo. Puoi partecipare insieme ai tuoi colleghi che lo fanno da molto tempo. Per certi versi, i nostri colloqui sono simili a quelli di molte altre società, ma facciamo le cose a modo nostro, e ci vuole un po' per prendere la mano. In questa guida non affronteremo i dettagli specifici, ma puoi chiedere in giro e cominciare a partecipare ai colloqui.

Perché le assunzioni sono così importanti in Valve?

In Valve, aggiungere delle singole persone all'organizzazione può determinare il nostro futuro in misura molto maggiore di quanto non lo faccia nelle altre società, sia in modo positivo

Porta i tuoi amici. Una delle cose più importanti che puoi fare quando sei un nuovo dipendente, è dirci chi altro potremmo assumere. Partendo dal presupposto che, come noi, pensi che Valve sia il posto migliore del mondo dove lavorare, facci sapere chi sono le persone migliori del mondo, così che possiamo portarle qui. Se non la pensi ancora come noi, invece, aspetta sei mesi e poi rifatti la stessa domanda.

che negativo. Dato che qui non esiste una suddivisione organizzativa in reparti, aggiungere una persona valida può dare valore all'intera società. Non assumere quella persona è probabilmente l'errore più costoso che si possa fare.

Di solito ci vuole molto poco per capire se abbiamo fatto una buona scelta nell'assumere qualcuno. Dato che però non seguiamo i soliti metodi che si usano in presenza dei manager, a volte ci vuole un po' più di tempo per capire davvero se una persona nuova è nel posto giusto. Questo è uno dei lati negativi dell'autonomia data dall'azienda: un'assunzione sbagliata può fare molti danni, e a volte ci vuole troppo tempo per accorgersene. Alla fine, le persone che possono creare problemi vengono sempre allontanate, ma possono comunque fare dei seri danni.

Come scegliamo le persone giuste da assumere?

Se dovessimo mettere insieme tutte le istruzioni sulle assunzioni, dovremmo scrivere una guida a sé stante. E probabilmente varrebbe la pena farlo. Ma non è un compito facile, perché abbiamo l'impressione di imparare costantemente cose importanti su come scegliamo le persone da assumere. Nel frattempo, ecco alcune delle domande che ci poniamo sempre quando valutiamo dei candidati:

- Vorrei questa persona come capo?
- Posso imparare molte cose da questa persona?
- E se andasse a lavorare per la concorrenza?

Quello che vale per tutti è questo: assumiamo persone

altamente collaborative. In pratica, persone che sono brave in tutto ciò che è essenziale per la collaborazione continua, che sono in grado di analizzare un problema al volo, parlare con altre persone mentre lo fanno, e sanno essere allo stesso tempo originali, iterative, creative, socievoli e reattive. Tutte queste cose contano molto più che le conoscenze approfondite in un campo o le capacità altamente sviluppate in singole aree. Questo è il motivo per cui spesso scegliamo di non assumere candidati che, per farla breve, sono i "migliori" nella propria disciplina.

Ovviamente dire che un candidato deve saper collaborare non basta. Per valutare i potenziali dipendenti facciamo anche riferimento alle stesse quattro metriche su cui ci basiamo per valutarci a vicenda *(Vedi "Stack ranking" alla pagina 27).*

Cerchiamo persone "a T"

Vale a dire, persone che abbiano molte competenze non specialistiche (parte orizzontale della T) ma siano anche tra i migliori esperti nel campo della loro disciplina (parte verticale della T).

Questa è una ricetta per il successo molto importante in Valve. Spesso scartiamo persone che sono ottime per quanto riguarda le competenze non specialistiche, ma che non hanno un'esperienza specifica, o viceversa. Un esperto in un campo troppo ristretto può avere difficoltà a collaborare.



Fig. 5-2

Una persona che ha competenze generali ma non conosce in profondità una singola area finisce ai margini, e non può dare un vero contributo.

Cerchiamo persone migliori di noi

Se manca ogni tipo di controllo, le persone tendono ad assumere chi vale meno di loro. Le domande che abbiamo elencato in precedenza sono pensate per assicurarci che non cominciamo ad assumere persone che possono essere utili, ma non hanno il nostro stesso valore. Dobbiamo assumere persone più capaci di noi, non meno.

In un certo senso, assumere persone con meno valore è la risposta più logica quando si ha molto lavoro da fare. In

queste condizioni, assumere qualcuno che è quantomeno capace sembra (sul breve termine) una scelta più sensata che non assumere nessuno. E invece è un grosso errore. Possiamo sempre avvalerci di aiuti temporanei quando c'è molto lavoro da smaltire, ma non dobbiamo mai abbassare lo standard quando si tratta di assumere. L'altra ragione per cui la gente assume "verso il basso" è di natura politica. Nella maggior parte delle organizzazioni, avere uno stuolo di persone che esegue i tuoi ordini è una cosa positiva. In Valve, invece, non lo è. Arrecheresti un danno alla società e ti ritroveresti con un'organizzazione che non funziona. Ti sembra il caso?

Le assunzioni funzionano nello stesso modo in ogni disciplina
Non ci sono regole e criteri diversi per gli engineer, gli artisti, gli animatori e i contabili. Alcuni dettagli possono variare; ad esempio, gli artisti e gli scrittori ci mostrano alcuni dei loro lavori prima di venire a fare un colloquio. Ma il processo di selezione in sé è praticamente uguale indipendentemente da chi ti trovi di fronte.

"Visti gli standard così alti, oggi verrei assunto?". È un'ottima domanda. La risposta potrebbe essere no, ma è una gran cosa per noi, e se è vero dovremmo festeggiare, perché significa che stiamo crescendo nel modo giusto. Finché il tuo contributo è importante e tu ti diverti, il resto non conta.

D: Visto che tutte queste cose funzionano benissimo per noi, perché tutte le altre aziende non funzionano in questo modo?

R: Beh, non è semplice. In primo luogo perché richiede impegno fin dal primo giorno nel gestire le assunzioni con modalità molto diverse da quelle adottate dalla maggior parte delle società. Richiede anche un certo rigore nel dare più importanza all'essenza dell'azienda rispetto agli obiettivi di business nel breve termine. Inoltre, è necessaria molta libertà dalle pressioni esterne, e in questo finanziarsi da soli è fondamentale. Avere un fondatore abbastanza coraggioso da creare un posto del genere è in effetti cosa molto rara.

Un'altra ragione per cui è difficile impostare un'azienda in questo modo è che richiede attenzione. Se i valori fondamentali cambiano non si torna indietro, e mantenerli invariati richiede l'impegno costante di tutti, specialmente di quelli che sono qui da più tempo. Per i dipendenti "senior" delle altre aziende, guadagnare più potere e/o soldi nel tempo è qualcosa che si verifica con l'adozione di una cultura più gerarchica.

6

Epilogo

C’è qualcosa che Valve *non* fa bene?

Il nostro tipo di organizzazione ha i suoi lati negativi. Pensiamo che valga comunque la pena continuare così, ma ci sono sicuramente una serie di cose in cui vorremmo migliorare:

- * Aiutare i nuovi arrivati a inserirsi. Abbiamo scritto questa guida proprio per questo ma, come abbiamo già detto, una guida non può risolvere del tutto il problema.
- Formare le persone. A livello aziendale, non siamo molto bravi non solo ad aiutare le persone a capire come funzionano le cose, ma anche ad aiutarle in modo proattivo a crescere in aree in cui non eccellono. Le peer review aiutano, ma non risolvono il problema.
- Far circolare le informazioni internamente.
- Trovare e assumere persone in discipline completamente nuove (economisti! Designer industriali!).
- Fare previsioni che vadano oltre i pochi mesi.
- A volte perdiamo l’occasione di assumere persone di talento perché preferiscono lavorare in un ambiente più tradizionale. È una conseguenza naturale delle cose e non abbiamo intenzione di fare cambiamenti, ma vale la pena riconoscerlo tra i limiti dovuti alle nostre scelte.

* Vedi diagramma 5, pag. 5

Cosa succede se tutto questo non funziona?

A volte, la filosofia e i metodi descritti in questa guida non corrispondono esattamente a quello che succede di giorno in giorno. Crediamo comunque che Valve riesca a eliminare i problemi, anche quando durano per un po’.

Credi che ci siano delle aree dell’azienda in cui le idee di questa guida funzionano meglio che in altre? Cosa dovremmo fare a riguardo? Differenze di questo tipo sono una cosa buona? Cosa cambieresti? Questa guida descrive gli obiettivi in cui crediamo. Se ti ritrovi a far parte di un gruppo o di un progetto che non li rispecchia, porta il cambiamento. Aiuta a far funzionare il gruppo. Parla di questi obiettivi con il team e/o con altre persone.

Dove ci porterai?

Tra qualche anno, Valve sarà un'azienda diversa, perché tu la cambierai in meglio. Non vediamo l'ora di scoprire dove ci porterai. I prodotti, le funzionalità, le esperienze che decidi di creare per i clienti sono ciò che ci definirà.

Che sia un nuovo gioco, una funzionalità di Steam, un modo per far risparmiare i clienti, un disegno che ci ricorda cos'è la bellezza, qualcosa che ci tenga al sicuro dai rischi legali, un nuovo tipo di carattere, un'idea per come mantenersi in forma mentre si lavora, un nuovo strumento per fare i cappelli di *TF2*, un'animazione spettacolare, un nuovo tipo di test che ci rende più efficienti, un controller di gioco che può rilevare la paura, un giocattolo che fa ridere i bimbi di quattro anni, o (più probabilmente) qualcosa a cui nessuno ha ancora pensato, non vediamo l'ora di scoprire che futuro sceglierai di creare in Valve.

Glossario

Gergo. Lessico. Parole in codice.

Acquario—La sala conferenze accanto alla sala da pranzo. Quella con un'enorme vetrata. Non farti ingannare dal nome: non la usiamo davvero come acquario! Fatta eccezione, ovviamente, per i *Fishbowl Friday*, quando la riempiamo con quarantamila litri di acqua di mare putrida in modo che le mante e gli squali possano sopravvivere mentre combattono all'ultimo sangue. Non è qualcosa che troverai nella lista dei benefit, ma non perché non sia divertente. Piuttosto, perché è illegale.

Ascensori del parcheggio—Dispositivi che vivono di vita propria e decidono a loro piacimento di prendere ostaggi. Fai attenzione.

Australia—O è la Nuova Zelanda, o è lì nei paraggi. Luogo in cui sono nati più della metà dei dipendenti di Valve.

Città di Seattle—Dove i fondatori di Valve avevano promesso che avremmo aperto i nostri uffici prima di cambiare leggermente programma e portarci nell'Eastside *(vedi anche Greg Coomer)*.

Coltelli—Una cosa di cui non si ha mai abbastanza. Un'enorme collezione di coltelli non ha niente a che vedere con la compensazione freudiana.

Cuscino del cubo da compagnia—Quella cosa che Erik Wolpaw si porta in giro e su cui appoggia la bocca dopo che gli altri ci si sono seduti sopra.

Gabe Newell—Di tutte le persone in questa azienda che non sono il tuo capo, Gabe è quella che DECISAMENTE non è il tuo capo. Ci siamo capiti?

Greg Coomer—L'unica persona a cui importa o che si ricorda che una volta qualcuno ha detto che ci saremmo trasferiti a Seattle.

Josh Weier—Si pronuncia in molti modi diversi: "Josh Weere," "Josh Wire," "Josh Woe-Rue," "Josh wuhh... [dissolvenza]," e "Josh Joshington" quando proprio non si fa nemmeno un piccolo sforzo. Vanno tutti bene!

Macchinetta del caffè, dispenser di destra—Il dispenser che contiene il decaffeinato in tutte le macchinette del caffè di Valve. Per quanto ne sappiamo, questi dispenser non hanno mai dovuto essere riempiti, e i chicchi lì dentro sono solo decorativi.

Manager—Un tipo di persona che qui non esiste. Se ne vedi uno dillo a qualcuno, perché probabilmente è il fantasma di chiunque ci fosse nel palazzo prima di noi. Qualunque cosa tu faccia, non assistere a una sua presentazione sui paradigmi di proattività spettrale.

Mann Co.—Azienda produttrice di oggetti poco sicuri per uomini, che a volte prendono fuoco mentre, più raramente, funzionano. Di proprietà e gestita da Saxton Hale *(vedi Australia).*

Montacarichi—*(vedi "Come spostare la tua scrivania" alla pagina 18).*

Pony—Gli animali più amati da chi non sta davanti al computer, e più disprezzati da chi preferisce sentire le battute una volta sola.

Quattordicenne—Se il tuo progetto è nelle mani di un ragazzino di 14 anni, non preoccuparti. In realtà quello è Josh Weier *(vedi Josh Weier)* e ha 57 anni. Se ti avanzano delle cellule staminali, dalle a lui! Ci fa il bagno tutti i giorni.

Scaffale vuoto al quinto piano—Il posto in cui abbiamo intenzione di mettere tutti i premi di *Ricochet* una volta che il mondo dei videogiochi capirà finalmente quanto vale.

Scorpions, Poison, Queen—L'esposizione prolungata alla colonna sonora rock dei nostri bagni scatena un effetto pavloviano per cui non sarai più in grado di fare i tuoi bisogni se non c'è qualcuno che canticchia "Rock you like a hurricane".

Shitty Wizard—La persona responsabile di tutti i bug di *Dota 2.* Ovvero Finol.

Talk Alias—Il blog interno di Marc Laidlaw.

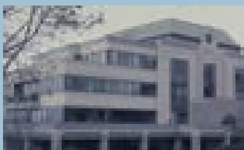
Testing—Lo facciamo presto e spesso. E rumorosamente, se la tester è Karen.

Viaggio aziendale—Ogni anno, la società raduna tutti i dipendenti e le nostre famiglie, ci porta in qualche posto tropicale, e ci regala una settimana di vacanza. Tra i passatempi più gettonati di questi viaggi ci sono le gare di barba, lo snorkeling, gli incontri in gelateria, le moto d'acqua, o semplicemente stare seduti in spiaggia a chiacchierare con la gente del posto per decidere quante conchiglie comprare (secondo te: nessuna. Secondo loro: dai, facciamo cinque).

WFH—Working From Home, ossia il telelavoro. La cosa da fare quando cade anche un solo, piccolo fiocco di neve.

La cronologia di Valve

1996



Valve viene fondata a Kirkland, nello stato di Washington, da Gabe Newell e Mike Harrington.

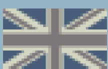
I documenti per la fondazione della società vengono firmati lo stesso giorno del matrimonio di Gabe.

Viene acquistata la licenza per il Quake Engine da id Software.

Comincia la produzione del gioco che presto diventerà famoso come ***Half-Life (HL)***.

Comincia la produzione del secondo gioco di Valve, ***Prospero***.

Valve assume due team, in cui c'è anche il primo dipendente internazionale (che viene dal Regno Unito).



1997



Gabe promette che, se ***HL*** raggiunge la vetta delle classifiche di vendita, la società porterà tutti in vacanza.

Dopo una valutazione interna, ***HL*** non viene reputato abbastanza buono per uscire.

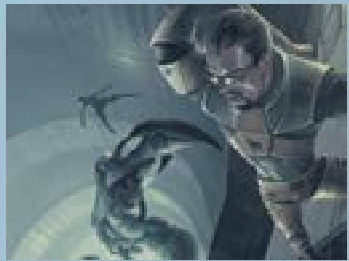
Il team di ***HL*** si rimette al lavoro e ricomincia praticamente da capo.

Prospero viene definitivamente accantonato.

1998

Esce la demo OEM di ***Half-Life: Day One***.

Uscita come una demo in bundle con la scheda grafica Voodoo Banshee, la versione OEM raggiunge molte più persone dell'obiettivo iniziale. Valve si rende conto che le aspettative per il gioco completo sono molto alte.



Esce ***Half-Life***.



Dopo un certo incidente alla Black Mesa, il mondo non è più lo stesso.

Viene acquisita la società TeamFortress Software Pty. Ltd.

I creatori di ***Team Fortress (TF)*** si uniscono a Valve e comincia il lavoro su ***Team Fortress Classic***.

Primo viaggio aziendale di Valve a Cabo San Lucas, in Messico.
Numero di dipendenti: **30**
Numero di bambini: **0**

1999

Valve decide di supportare i mod migliori e, a volte, di acquistarli.

Esce ***Half-Life: Opposing Force***.

L'espansione segue gli eventi alla Black Mesa dal punto di vista di un soldato invasore.

Esce ***Team Fortress Classic***.



2000

Mike Harrington decide di sciogliere in modo amichevole la partnership con Gabe Newell, lasciando quest'ultimo a capo di Valve Corporation.

Esce ***Counter-Strike (CS)***.



Esce ***Ricochet***.

Robin Walker dimostra alla comunità dei mod come si possa creare un gioco facilmente e velocemente con il Software Development Kit di Valve.

2001

CS diventa rapidamente il n° 1 tra i giochi di azione online più importanti.

Esce ***Half-Life: Deathmatch Classic***.

Esce ***Half-Life: Blue Shift***.



2002



Valve lascia i suoi uffici di Kirkland e si trasferisce nel centro di Bellevue, nello stato di Washington.

Viene annunciato Steam alla GDC.

Steam offre alle terze parti la suite di strumenti e servizi di Valve, originariamente creati per i propri giochi, tra cui ***HL*** e ***CS***.

Esce ***Valve Anti-Cheat (VAC)***.

In un campo in cui il problema sempre più diffuso dei trucchi online rovina l'esperienza di molti utenti, Valve affronta il problema in modo molto diretto.

2003

Viene rubato il codice sorgente di ***Half-Life 2 (HL2)***.

Un ladro entra nella rete di Valve per rubare e diffondere il codebase di ***HL2***, ancora in produzione.

Hanno inizio anni di congetture sulla Borealis e sulla Base Kraken...

Esce Steam.

Esce ***CS***, primo titolo di Valve per Xbox.

Esce ***Day of Defeat***.

Un mod molto usato ottiene il supporto completo di Valve, diventando uno dei suoi prodotti più forti.



2004

Viene rivelato il Source Engine.

Esce ***Half-Life 2 (HL2)***.

È la prima volta che il mondo vede (legalmente) il Source Engine, insieme al gioco a cui offre la sua tecnologia: ***HL2***.

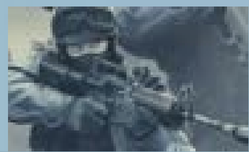
HL2 è il primo gioco disponibile sia su Steam che nei negozi.

HL2 diventa il secondo titolo di Valve per Xbox.



Esce ***Counter-Strike: Source (CSS)***.

Vedono finalmente la luce anni di lavoro sulla tecnologia del nuovo Source Engine di Valve.



Esce ***Counter-Strike: Condition Zero***.

Esce ***Half-Life: Source***.

HL originale viene migliorato graficamente.

2005

Escono i primi giochi di terze parti su Steam.

Una pietra miliare nella distribuzione digitale: Steam fornisce agli sviluppatori per PC un'alternativa ai negozi per i loro giochi.

Esce la tech demo di ***Half-Life 2: Lost Coast***.

Supportata dalla prima versione dei famosi commenti degli sviluppatori di Valve.

Esce ***Day of Defeat: Source***.

Valve assume sei studenti del DigiPen Institute of Technology dopo aver visto una demo del loro gioco, *Narbacular Drop*.

2006

Esce ***Half-Life 2: Episode One***.

Il primo esperimento di Valve nel mondo della narrazione a episodi.



Esce ***Half-Life Deathmatch: Source***.

2007

The Orange Box

Esce ***The Orange Box***, con due titoli già usciti e tre nuovi prodotti:



Team Fortress 2 (TF2), il sequel tanto atteso del classico gioco multiplayer.

Half Life 2: Episode Two, che alza gli standard della narrazione a livello emotivo.

Portal, riconosciuto immediatamente in tutto il mondo come un classico.

Fa la sua prima comparsa la Comunità di Steam, insieme al primo gruppo di funzionalità pensate per aiutare le persone a entrare in contatto e socializzare attraverso la piattaforma Steam.

Steam raggiunge i 15 milioni di utenti attivi, con oltre 200 giochi.

2008

Esce ***Left 4 Dead***.

STEAMWORKS

Viene rivelato Steamworks, che rende disponibili gratuitamente gli strumenti tecnici e di business della piattaforma Steam agli sviluppatori di terze parti.

Steam supera i 20 milioni di utenti, con oltre 500 giochi.

Vengono introdotti aggiornamenti significativi per le classi Medico, Piro e Grosso di ***TF2***.

Questi aggiornamenti vengono inviati attraverso Steam a tutti i giocatori di ***TF2***.



2009



Esce ***LEFT 4 DEAD 2***.

I numeri delle prevendite sono i più alti nella storia di Valve.

Steam fa uscire il primo aggiornamento scaricabile per il gioco indie *The Maw*.

Entra in funzione Steam Cloud, che offre un servizio di archiviazione online per tutti i tipi di file, tra cui i salvataggi dei giochi, i file di configurazione, ecc.

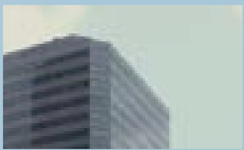
Steam supera i 25 milioni di utenti, con oltre 1.000 giochi.

TF2 fa uscire l'*Aggiornamento Cecchino contro Spia*, seguito dalla GUERRA!

In seguito, gli aggiornamenti di ***TF2*** aumentano rapidamente: ne sono usciti più di 280 in totale.

Esce il primo cappello per ***TF2***.

2010



Valve si trasferisce in una sede più grande a Bellevue, Washington.

Valve annuncia che Steam e Source saranno disponibili per Macintosh.

Valve annuncia il lancio di ***Portal 2*** nel 2011.

Valve comincia lo sviluppo di ***Dota 2***.

2011

Portal 2 fa il suo debutto su diverse piattaforme, apprezzatissimo dalla critica.



Dota 2 viene presentato al Gamescom di Colonia, in Germania, con il primo torneo annuale di ***Dota 2***.

2012

Arriva in Valve il 44° dipendente internazionale, questa volta dalla Germania.



Nel 2012, Valve visita l'isola di Hawaii per il suo decimo viaggio aziendale.
Numero di dipendenti: **293**
Numero di bambini: **185**

Q1: Viene stampata la guida per i nuovi dipendenti.

Cosa succederà ora? Diccelo tu...